

TRAVAIL  
ET EMPLOI

## Travail et Emploi

123 | juillet-septembre 2010

Multinationales françaises et relations d'emploi dans  
les pays d'Europe centrale et de l'Est

---

### Internationalisation des entreprises et représentation des salariés

Le cas des multinationales françaises des services dans les pays de l'Est

*The international industrial relations strategies of French service sector  
multinational companies in Central and Eastern European countries*

Sylvie Contrepois

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/4685>

DOI : 10.4000/travailemloi.4685

ISSN : 1775-416X

#### Éditeur

DARES - Ministère du Travail

#### Édition imprimée

Date de publication : 15 septembre 2010

Pagination : 27-38

ISSN : 0224-4365

#### Référence électronique

Sylvie Contrepois, « Internationalisation des entreprises et représentation des salariés », *Travail et Emploi* [En ligne], 123 | juillet-septembre 2010, mis en ligne le 15 septembre 2012, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/4685> ; DOI : 10.4000/travailemloi.4685

---

# **Internationalisation des entreprises et représentation des salariés. Le cas des multinationales françaises des services dans les pays de l'Est**

Sylvie Contrepois (\*)

*Cet article s'intéresse aux stratégies développées par les entreprises multinationales en matière d'internationalisation de leurs relations professionnelles. Dans quelle mesure et de quelle manière, par exemple, mobilisent-elles les canaux internationaux de représentation du personnel que sont les comités d'entreprise européens et les accords cadres internationaux? La réflexion s'appuie sur une enquête menée auprès de huit entreprises multinationales françaises opérant principalement dans des secteurs de service et en cours d'implantation dans les pays d'Europe centrale et de l'Est. Cette recherche met en évidence l'existence de deux dynamiques correspondant chacune à des stratégies de management. La première consiste en la systématisation d'une gestion très cloisonnée de chaque filiale. Elle a été observée dans le secteur des banques, de la grande distribution et de l'hôtellerie. La seconde consiste dans le développement de procédures internationales de gestion des ressources humaines et des relations professionnelles. Elle a été observée dans le secteur de l'énergie et de l'assurance. Ces deux stratégies ont des impacts bien différents sur la capacité qu'ont les organisations professionnelles à développer elles-mêmes une approche internationale de la représentation du personnel.*

La représentation des salariés est de plus en plus systématiquement intégrée comme une composante des processus d'internationalisation des entreprises, notamment pour celles dont la maison-mère est implantée dans le périmètre de l'Union européenne. Cette tendance se manifeste principalement au travers du développement des comités d'entreprise européens et de la multiplication des accords-cadres internationaux.

La diffusion de ces nouveaux outils reste toutefois modeste et leur efficacité est pour le moins incertaine. Ainsi, selon un rapport de la Confédération européenne des syndicats (CES) mis en ligne en

2008(1), seulement 34 % des entreprises entrant dans le champ de la législation ont mis sur pieds un comité d'entreprise européen(2). « Bien que le nombre de CEE augmente chaque année, ayant doublé depuis 1996, le rythme de progression est trop lent et constitue un problème important pour la mise en place de procédures européennes d'information et de consultation. Actuellement peu de sanctions sont infligées, voire aucune, aux sociétés qui ne respectent pas la directive », constatait la CES.

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2007) observe de son côté « qu'il existe une diversité de pratiques considérable parmi les entreprises dotées d'un comité d'entreprise européen (CEE), allant de la mise en place de CEE purement symboliques dont le rôle se limite aux réunions annuelles à la mise en place de

---

(\*) Senior Researcher, Working Lives Research Institute (Londres), UMR CRESPPA-GTM (Paris); sylvie.contrepois@wanadoo.fr

La recherche présentée ici a été financée par la Direction de l'animation des recherches et des études (DARES) du Ministère du Travail français, dans le cadre de l'appel d'offres « Les entreprises multinationales françaises et les relations professionnelles dans les pays d'Europe centrale et orientale ». Nos résultats complets ont été présentés à la DARES le 20 mars 2009. Voir Sylvie Contrepois (France), Steve Jefferys (Royaume-Uni), Anna Kwiatkiewicz (Pologne), Melinda Szabo (Hongrie) et Zhelyu Vladimirov (Bulgarie), *Dans quelle mesure le modèle de relations sociales français est-il transférable? Les multinationales françaises et leur influence sur l'évolution des relations professionnelles en Bulgarie, en Hongrie et en Pologne*, rapport WLRI, mars 2009.

---

(1) Rapport disponible sur <http://www.etuc.org/a/495>

(2) La CES note toutefois que la majorité des sociétés concernées par la directive sont de taille relativement modeste puisqu'elles emploient moins de 5 000 salariés et sont faiblement syndiquées. Parmi elles, 23 % ont mis en place un comité d'entreprise européen. En revanche, 61 % des multinationales qui emploient 10 000 salariés ou plus ont un CEE. De fait, le taux de couverture de l'institution est relativement important puisqu'il atteint 64 % des travailleurs entrant dans le champ de la directive, soit 14,5 millions de travailleurs.

comités plus « proactifs », qui développent des relations régulières avec la direction, voire s'engagent avec elle dans la négociation d'accords ou de textes joints ». De manière générale, toutefois, « les représentants salariés semblent penser que les comités d'entreprise européens ont peu d'influence sur les pratiques de gestion transnationale. La majorité des comités ont été informés postérieurement des décisions prises par les directions et peu de place a été laissée pour la consultation. Les directions tendent à rechercher l'implication des CEE dans la mise en œuvre des décisions et leur demandent implicitement de s'assurer que les décisions seront acceptées ».

La situation est tout aussi mitigée s'agissant des accords-cadre internationaux (ACI). En 2005, Reynald BOURQUE notait que près des deux tiers des trente-deux accords signés entre les fédérations syndicales internationales (FSI) et des entreprises multinationales l'avaient été à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2002, « ce qui confirm[ait] à la fois le caractère récent et l'importance croissante de cette activité au sein des fédérations syndicales internationales ». La plupart de ces ACI ont été signés par des multinationales qui ont leur siège social en Europe. L'auteur indique que les représentants des fédérations syndicales interrogés identifient comme principales faiblesses des ACI leur non-respect par les sous-traitants et les fournisseurs, les procédures de suivi qui assurent aux syndicats une participation mais peu de moyens en ce qui concerne l'application des accords, et l'absence de sanctions en cas de violation par l'entreprise signataire ou ses partenaires d'affaires des principes énoncés dans l'accord.

Une double interrogation émerge ici. La première porte sur les facteurs qui président au plus ou moins grand succès de ces nouvelles formes de régulation internationales et à leur effectivité en matière de représentation des intérêts des salariés. En ce qui concerne les comités d'entreprise européens, la FONDATION EUROPÉENNE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL (2007) a identifié, pour sa part, quatre facteurs : la stratégie économique et la structure de l'entreprise ; les pratiques en matière de relations professionnelles au sein de la maison-mère ; les ressources que le comité d'entreprise européen a à sa disposition ; le degré de cohésion entre les représentants du personnel de la maison-mère et des filiales. Certains de ces facteurs ont-ils davantage d'importance que d'autres ? Par ailleurs, d'autres facteurs, comme les normes sectorielles ou encore la plus ou moins grande influence syndicale dans chacun des établissements, jouent-ils un rôle ?

Une seconde interrogation renvoie au rôle d'entraînement que jouent effectivement ces nouvelles institutions sur le développement des relations professionnelles dans les filiales. Notamment, leur bon développement est souvent présenté comme une garantie face aux menaces que font peser les stratégies

de « dumping social » sur les droits des travailleurs. Mais dans quelle mesure et à quelles conditions les nouvelles institutions internationales sont-elles effectivement en mesure d'impulser une harmonisation « par le haut » des droits des salariés, et notamment de leurs droits en matière représentation ?

Nous nous proposons de dégager ici quelques pistes de réflexion à partir des résultats d'une recherche conduite au sein de multinationales françaises et de leurs filiales d'Europe centrale et de l'Est dans les secteurs de l'énergie, de la grande distribution, des banques et de l'hôtellerie-restauration. Cette recherche visait à évaluer les transferts de leur modèle de relations sociales opérés par les multinationales françaises à la faveur de leur implantation dans les pays de l'Est. L'enquête de terrain a été conduite conjointement dans les maisons-mères en France et dans les filiales en Bulgarie, en Hongrie et en Pologne.

De manière structurelle, nous avons pu observer l'existence de deux types de processus en matière d'internationalisation des relations professionnelles au sein des multinationales que nous avons étudiées. Le premier consiste en la systématisation d'une gestion très cloisonnée de chaque filiale. Il a principalement été observé dans le secteur des banques, de la grande distribution et de l'hôtellerie. Le second consiste, au contraire, dans le développement de procédures internationales de gestion des ressources humaines et des relations professionnelles. Nous l'avons principalement observé dans le secteur de l'énergie et de l'assurance.

Nous tenterons de comprendre ici les raisons pour lesquelles les entreprises étudiées s'engagent de manière privilégiée dans l'un ou l'autre de ces processus. Nous verrons ce faisant que c'est bien la stratégie déployée par la maison-mère en matière de gestion des relations professionnelles qui apparaît déterminante au regard de tous les autres facteurs qui pourraient entrer en jeu (état des relations professionnelles au sein du secteur, état des relations professionnelles dans les pays d'implantation et dans les établissements étrangers, obligations institutionnelles...). Nous verrons ensuite à quel point l'impact de cette stratégie sur la nature des relations professionnelles dans les filiales ainsi que sur la capacité des syndicats des différents établissements à développer ou non une stratégie internationale est important.

## **Les multinationales françaises et leurs filiales dans les pays d'Europe centrale et de l'Est : quelques éléments de contexte**

Les pays d'Europe centrale et de l'Est sont devenus, à partir des années 1990, une destination privilégiée pour les investissements directs à l'étranger opérés par les compagnies multinationales

occidentales. Les compagnies françaises ne sont pas en reste, plaçant la France parmi les dix premiers investisseurs dans la plupart de ces pays.

Mais on ne sait rien, ou très peu, de l'éventuel transfert à l'Est de leur modèle de relations professionnelles d'origine. C'est précisément ce qui a guidé notre recherche et supposait que l'on précise le modèle de relations professionnelles français. Nous en relevons trois principes organisateurs. Le premier affirme la liberté syndicale comme un droit aussi bien individuel que collectif et reconnaît le pluralisme d'organisations. Le second renvoie au mécanisme de représentation dual des salariés dans les entreprises. Le troisième correspond à une conception de l'ordre public social qui se définit par la hiérarchie établie entre les normes et donne la supériorité aux dispositions législatives sur les normes conventionnelles.

### Les relations professionnelles dans les pays d'Europe centrale et de l'Est après la transition

Les pays d'Europe centrale et de l'Est ont, quant à eux, en commun leur expérience passée du communisme et de la transition vers des économies de marché. Au tournant des années 2000, l'entrée d'une partie d'entre eux dans la Communauté européenne s'est accompagnée d'un effort de transposition des directives, dont l'impact sur l'évolution de leurs systèmes de relations professionnelles a été particulièrement important. Dans chacun de ces pays, de nouvelles institutions tripartites nationales ainsi que de nouvelles institutions de représentation des salariés dans les entreprises ont été mises en place. Des fédérations d'employeurs ont émergé tandis que les organisations syndicales se restructuraient et se diversifiaient.

Les spécialistes font état d'une profonde désaffection des salariés à l'égard des appareils syndicaux. MEARDI (2007) indique ainsi que « le taux de syndicalisation qui oscille entre 14 % (Lituanie) et 30 % (Slovaquie) n'est pas seulement en dessous de la moyenne des anciens États membres. Il correspond également à un déclin plus rapide des forces syndicales, qui sont par ailleurs concentrées de manière plus disproportionnée dans le secteur public ».

Les organisations patronales, inexistantes sous leur forme actuelle pendant l'ère communiste,

connaissent quant à elles d'importantes difficultés à se développer. Les rapports de la Commission montrent que, dans de nombreux cas, elles ont été constituées sous l'impulsion des gouvernements, alors qu'ils mettaient en place des instances de concertation tripartites, comme en Pologne, en République tchèque ou en Slovaquie (COMMISSION EUROPÉENNE, 2003). Ces nouvelles organisations, souvent morcelées, sont également très peu représentatives n'organisant que 2 à 5 % du total des entreprises (*idem*).

Cette faiblesse particulièrement accusée des acteurs sociaux a été décrite comme étant directement liée à l'héritage communiste. Les organisations syndicales de salariés auraient ainsi suscité une large méfiance, liée au rôle de « courroies de transmission » qu'elles ont joué par le passé (OST, 2000). Quant aux organisations patronales, leur développement aurait été entravé par la complexité des rapports de propriété en cette période de transition (VAUGHAN-WHITEHEAD, 2003). Certains auteurs, dans leurs travaux les plus récents, invitent toutefois à ne pas sous-estimer la capacité de mobilisation et de résistance syndicale, montrant que la fréquence et l'ampleur des conflits collectifs ont souvent été minimisés par les statistiques nationales et que les syndicats ne pas sont si coupés de leur base qu'on ne le dit (MEARDI, 2004 ; FREDGE, 2002).

Pour le moment, toutefois, cette faiblesse des acteurs sociaux se répercute sur le niveau de l'activité conventionnelle mais aussi sur l'activité des instances nationales de consultation tripartite. Ainsi, en 2004, le taux de couverture des négociations collectives d'entreprises et de branches oscillait entre 15 % (Lituanie) et 50 % en (Slovaquie) (MEARDI, 2007). Les pactes sociaux se sont, quant à eux, raréfiés dès le milieu des années 1990, les gouvernements prenant de plus en plus de décisions unilatérales (WIERINK, 2006).

Les trois pays que nous avons ciblés dans notre enquête, la Bulgarie, la Pologne et la Hongrie, ont été choisis en fonction d'un ensemble de critères relatifs à leur taille, à leur date d'accession à la Communauté européenne et au poids des investissements directs français dans leur économie. Le tableau ci-dessous synthétise ces données et donne un bref aperçu des relations professionnelles dans chacun de ces pays.

**Tableau 1 : Les relations professionnelles dans les 3 pays enquêtés (par taille, date d'accession à l'UE et IDE)**

	Population (en millions)	Accession Union européenne	Rang occupé par la France dans les investissements	Taux de syndi- calisation	Nombre de confédérations salariés	Taux de couverture de la négociation collective
<b>Bulgarie</b>	7,6	2007	14 <sup>e</sup>	20 %	2	36–38 %
<b>Hongrie</b>	10	2004	3 – 5 <sup>e</sup>	17 %	6	33 %
<b>Pologne</b>	38,1	2004	1 <sup>er</sup>	16 %	3	30 % (accord d'entreprise) 10 % (accord de branche)

Sources : CONTREPOIS, JEFFERYS *et al.* (2009) ; MEARDI (2007).

La Bulgarie, pays où la France est le plus faiblement implantée, est marquée par une certaine continuité politique. En 1990, en effet, ce sont les membres de l'ancien parti communiste, entre-temps dissout au sein du parti socialiste Bulgare (BSP), qui sont réélus au pouvoir. Cette continuité expliquerait l'ouverture plus lente de ce pays aux investissements étrangers, mais aussi le développement plus important du tripartisme (IANKOVA, TURNER, 2004).

Des représentants du gouvernement, des deux organisations syndicales de salariés représentatives, la Confédération des syndicats indépendants de Bulgarie (CITUB) et la Confédération du travail Podkrepa (CL Podkrepa) et des six organisations d'employeurs se rencontrent ainsi régulièrement au sein du Conseil national pour la collaboration tripartite. En 2006, ils ont adopté ensemble un pacte pour le développement économique et social.

En 2006 également, le Parlement a adopté une série de mesures visant à achever la transposition de plusieurs directives européennes dans le code du travail bulgare de 1993. Un système de représentation dual pour les salariés a ainsi été introduit. Le niveau du dialogue social reste, malgré tout, très faible aussi bien dans les secteurs, les branches et les entreprises. Seuls 36 à 38 % des salariés sont couverts par un accord collectif<sup>(3)</sup>. Malgré le potentiel qu'ils constituent, « les conseils de secteur/branche pour la coopération tripartite » fonctionnent rarement. Beaucoup de structures sectorielles tripartites ont été supplantées par des négociations bipartites au sein des établissements ou par des décisions unilatérales prises par les employeurs. Il existe donc au sein du modèle bulgare une tendance à la décentralisation et à la dérégulation.

En Hongrie, la rupture entre la prétransition et la post-transition a été beaucoup plus forte qu'en Bulgarie. Le modèle social hongrois a évolué beaucoup plus rapidement pour soutenir le développement de l'économie de marché après les premières élections démocratiques de 1990. Cette situation a considérablement encouragé les investissements étrangers, qui ont pris une part importante dans la restructuration de l'économie.

Plusieurs éléments du modèle de relations professionnelles hongrois étaient familiers aux investisseurs français. Citons notamment la présence d'un code du travail comprenant des règles pour encadrer le dialogue social, le système de représentation dual des salariés dans les entreprises, l'institutionnalisation du tripartisme pour la planification économique et sociale au niveau national, et la possibilité d'étendre des accords collectifs

lorsque les délégations patronales et syndicales sont considérées comme représentatives du secteur<sup>(4)</sup>.

Dans le secteur privé, le principal lieu pour les négociations tripartites, la coopération et les accords nationaux est le CONSEIL NATIONAL DE RÉCONCILIATION DES INTÉRÊTS (OÉT). Cette institution tripartite a été créée en 1988, avant la transition. Y siègent, depuis 1990, les neuf organisations d'employeurs, les six confédérations syndicales de salariés et des représentants du gouvernement.

Au cours du processus d'accession, en 2004, les engagements en matière de dialogue social et une série de droits individuels ont été renforcés. Les deux directives sur les comités d'entreprise européens et sur l'information et la consultation ont notamment été introduites. Malgré tout, la législation sur les comités d'entreprise comporte toujours des faiblesses, permettant aux employeurs de s'y soustraire (FODOR, NEUMANN, 2005).

Le modèle de relations professionnelles polonais garde des traces beaucoup plus importantes de la période ayant précédé la transition que les modèles sociaux hongrois et bulgare. Cela est dû en partie au fait que le code du travail polonais a commencé à être adapté au cours des années 1970, pour prendre en compte les accords collectifs. Une autre explication est liée au fait que la transition polonaise a été menée à l'instigation, puis en grande partie ée gérée par le vaste syndicat Solidarność. Il en résulte que le tripartisme est moins développé en Pologne qu'en Hongrie ou qu'en Bulgarie.

La commission économique et sociale tripartite fut toutefois mise en place en 1994, dans le cadre d'un « pacte État – entreprises » impliquant le gouvernement, les représentants des employeurs et les syndicats. Trois confédérations syndicales et quatre organisations d'employeurs siègent au sein de cette commission, aux côtés des représentants du gouvernement.

Plus que le tripartisme, la négociation collective constitue le cœur du modèle social polonais. Le code du travail de 1974, amendé en 1994, place les accords collectifs au centre du processus d'élaboration de la législation du travail. Mais malgré ce cadre légal relativement solide, peu d'avancées sont notables en matière de négociation collective. Seuls 30 % des travailleurs sont couverts par une négociation d'entreprise et 10 % le sont par des négociations sectorielles (GAULT, 2005).

### Les entreprises étudiées

Les huit entreprises multinationales françaises que nous avons étudiées sont des entreprises de service appartenant à quatre secteurs d'activité différents:

(3) Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, "Capacity building for social dialogue in Bulgaria", Dublin, 2006, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/516/en/1/ef06516en.pdf>

(4) Comme en Bulgarie, cependant, l'extension d'une convention collective reste un événement rare.

énergie, banques et assurances, hôtellerie et grande distribution. Notre choix a été guidé par l'idée que les services restent particulièrement peu étudiés alors même qu'ils deviennent aujourd'hui le nouveau relais du développement des économies, enregistrant une croissance très rapide. Particulièrement dans les pays de l'Est, ils drainent une part importante des investissements directs à l'étranger.

Plusieurs de ces huit multinationales sont, par ailleurs, des leaders mondiaux ou européens sur leur

marché. Toutes ont vu dans l'ouverture des économies des pays d'Europe centrale et de l'Est une véritable opportunité de développement. Certaines d'entre elles ont commencé à y investir dès le milieu des années 1990.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous le profil et les stratégies d'investissements internationaux de ces huit entreprises.

**Tableau 2 : Les entreprises de l'échantillon**

	Entreprise	Implantation monde	Implantation Bulgarie	Implantation Hongrie	Implantation Pologne
<b>Grande Distribution</b>	C	400 000 s alariés dans 30 pays	Depuis 2008 <i>Greenfield</i> 1 hypermarché		Depuis 1997 <i>Greenfield</i> 10 hypermarchés 27 000 s alariés
	G	186 000 s alariés dans 12 pays		Depuis 1998 <i>Greenfield</i> 40 magasins, 4 000 – 5 000 salariés	Depuis 1996 <i>Greenfield</i> 22 hypermarchés 9 000 s alariés
	D, spécialiste bricolage	10 000 s alariés dans 9 pays	Depuis 2000 <i>Greenfield</i> 7 magasins, 650 salariés		
<b>Organismes financiers</b>	A, assurance	100 500 s alariés dans 50 pays		Depuis 1996 <i>Brownfield</i> 500 salariés	Depuis 2006 <i>Brownfield</i> 700 salariés
	B, banque	171 000 s alariés dans 85 pays	Depuis 1995 <i>Greenfield</i> 1 000 s alariés	Depuis 1991 <i>Greenfield</i> 570 salariés	Depuis 1990 <i>Greenfield</i> 490 salariés
	F, banque	151 000 s alariés dans 82 pays	Depuis 1999 <i>Greenfield</i> 1 100 s alariés		Depuis 1976 <i>Greenfield</i> 2 500 s alariés
<b>Hôtellerie</b>	H	135 000 s alariés dans 40 pays	Depuis 1977 <i>Greenfield</i> 1 hôtel 284 salariés	Depuis 1993 <i>Brownfield/Greenfield</i> 20 hôtels 1 200 s alariés	Depuis 2000 <i>Brownfield puis Greenfield</i> 61 hôtels 2 530 s alariés
<b>Énergie</b>	E	158 640 s alariés dans 26 pays	Depuis 2000 <i>Brownfield</i> 250 salariés	Depuis 1995 <i>Brownfield</i> 2 168 s alariés	Depuis 1997 <i>Brownfield</i> 5 057 s alariés

Source : CONTREPOIS *et al.*, 2009.

Nous pouvons voir que, dans l'ensemble, les implantations des multinationales françaises étudiées sont très récentes, puisqu'elles se sont opérées à partir de la seconde moitié des années 1990. Seules deux exceptions peuvent être relevées : l'entreprise hôtelière H qui a ouvert un premier établissement en 1977 et la banque F qui a ouvert sa première succursale en Pologne en 1976.

#### Encadré

##### Présentation de la recherche

Cette recherche menée entre décembre 2005 et novembre 2008 a reposé sur la collaboration avec des chercheurs basés en Bulgarie, en Hongrie et en Pologne. Nous avons privilégié des méthodes d'investigation qualitatives, reposant sur l'exploitation des sources secondaires et de la littérature existante. Deux vagues d'entretiens séparées par une période de plusieurs mois ont pu être réalisées en France et dans les trois pays hôtes, nous autorisant à identifier des processus de changement à l'œuvre. Notre corpus comprend 123 entretiens au total réalisés avec des membres des directions des maisons-mères et des filiales, des représentants du personnel et des experts d'organisations d'employeurs, de confédérations syndicales et d'ambassades. Ces entretiens ont été conduits aussi bien dans la langue nationale qu'en français ou en anglais en fonction des compétences linguistiques des interviewés et de la composition de l'équipe d'intervieweurs, l'auteur de cet article ayant conduit ou participé à la plupart des entretiens dans les quatre pays entre 2006 et 2008.

## Deux stratégies en matière d'internationalisation des relations professionnelles

Deux types de processus ont d'emblée pu être repérés au sein de notre échantillon d'entreprises en matière d'internationalisation de la gestion des relations professionnelles. Le premier aboutit à un relatif cloisonnement des établissements, chaque filiale étant encouragée à développer sa propre politique sociale selon des principes largement inspirés des réalités locales. Le second, au contraire, renvoie à un effort d'intégration de l'ensemble des filiales dans une logique de gestion commune des relations sociales, passant par un rôle important donné au comité d'entreprise européen.

### Cloisonnement

Le processus de cloisonnement apparaît de manière flagrante au sein des compagnies multinationales les plus réticentes à accorder des moyens de fonctionnement aux institutions représentatives du personnel et à développer une pratique de dialogue social. Pratiquant volontiers l'évitement

des syndicats, ces entreprises ne font rien – bien au contraire – pour faciliter leur maintien ou leur implantation dans les établissements qu'elles ont acquis et/ou dans les filiales qu'elles ont créées. Chaque direction locale a alors de larges marges de manœuvres et agit en fonction des pratiques en usage et de la législation en vigueur dans les pays hôtes. Aucune relation n'est développée entre les établissements et les institutions représentatives internationales sont réduites à leur plus simple expression.

Cette stratégie semble être la plus répandue. Nous l'avons rencontrée dans six entreprises sur les huit de notre échantillon, avec des nuances liées semble-t-il à l'appartenance sectorielle de chacune de ces entreprises. Les six entreprises qui adoptent ce type de stratégie présentent, en effet, des profils très différents en matière de relations professionnelles.

Ainsi les deux banques appartiennent à un secteur assez fortement régulé en France (DRESSEN, ROUX-ROSSI, BLAUSTEIN, 1997). Le taux de syndicalisation des établissements bancaires, d'environ 14 %, est supérieur à la moyenne nationale, avec une forte proportion de techniciens et de cadres parmi les syndiqués. La convention collective, puis les lois de nationalisation, ont contribué à la mise en place d'un droit syndical plus avantageux à bien des égards que dans les autres secteurs d'activités. Ainsi, notamment, chaque confédération bénéficie d'un poste de délégué syndical national rémunéré sur les fonds de l'entreprise, dans chaque compagnie bancaire. La privatisation progressive des établissements bancaires puis la dénonciation et la renégociation de la convention collective de 1937 à l'orée des années 2000 n'ont pas fondamentalement remis en question ce droit syndical. Dans les pays d'Europe centrale et de l'Est, en revanche, le secteur bancaire sous sa forme actuelle représente un secteur relativement nouveau. Le taux de syndicalisation y est très faible en Hongrie, tandis que les syndicats sont confinés dans les banques nationales en Pologne et qu'en Bulgarie il n'existe qu'un syndicat unique présent dans seulement quatre banques.

La chaîne hôtelière H appartient, au contraire, à un secteur qui se caractérise par l'emploi d'une main-d'œuvre jeune et féminisée, par un fort *turnover* de ses salariés et la quasi-absence d'une identité de métier. La tradition syndicale est très faible dans l'hôtellerie française. Seuls les plus grands établissements appartenant à des chaînes constituent un terrain d'implantation syndicale et sont couverts par des institutions représentatives du personnel. La principale convention collective de référence, celle de l'hôtellerie-restauration, est globalement alignée sur les standards préconisés par le code du travail. L'action syndicale est peu développée. Elle vise essentiellement le respect du droit du travail et s'organise surtout autour de la défense de cas individuels devant les tribunaux des prud'hommes. Dans

les pays de l'Est, en revanche, le secteur hôtelier se caractérisait jusqu'ici par sa main-d'œuvre stable et fortement syndiquée. Si le taux de syndicalisation reste important dans ce secteur en Pologne et en Hongrie, force est de constater que les syndicats se sont diversifiés et que les indépendants y occupent aujourd'hui une place importante. En Bulgarie, en revanche, le taux de syndicalisation est très faible dans le secteur et les adhérents se partagent entre deux confédérations.

Les entreprises de grande distribution C, G et D, enfin, représentent un secteur d'activités au développement très récent (années 1960 en France), où les relations professionnelles sont particulièrement dures. L'implantation syndicale reste très faible et très contrôlée par le patronat. Plusieurs témoignages nous permettent, en effet, d'établir que les directions d'entreprises et d'établissement développent des stratégies cohérentes visant à encourager la formation d'équipes syndicales « complaisantes », avec lesquelles elles vont pouvoir conduire le dialogue social, tout en réprimant systématiquement les équipes syndicales concurrentes. L'organisation syndicale ainsi « choisie » n'est pas forcément la même d'une entreprise à l'autre. Une certaine concordance semble toutefois se dessiner en faveur de FO, qui domine largement le secteur. Nous nous trouvons face à une situation plus difficile encore dans les pays d'Europe centrale et de l'Est où la grande distribution représente un secteur d'activité radicalement nouveau. Malgré l'existence de fédérations syndicales du commerce dans les trois pays, nos interlocuteurs ont mis l'accent sur les grandes difficultés qu'ils rencontrent dans l'implantation de sections syndicales dans les filiales des entreprises étudiées.

Le profil des multinationales marquées par un processus de cloisonnement est donc relativement varié du point de vue des relations professionnelles développées dans leur pays d'origine. Pour autant, lorsqu'elles s'implantent dans les pays de l'Est, presque toutes se caractérisent par leur

comportement peu ouvert à l'égard des organisations syndicales et de la représentation du personnel.

À part pour les anciens établissements d'état de l'hôtellerie en Pologne et en Hongrie, la syndicalisation y est souvent très faible et des cas de répression syndicale sont fréquemment signalés. La représentation du personnel est souvent inexistante et lorsqu'elle existe elle est très contrôlée par les directions d'entreprises. Les représentants du personnel là où ils existent sont plus souvent désignés qu'élus.

Dans ce contexte, la négociation d'entreprise est souvent assez faible et son développement peut rarement s'appuyer sur des accords de branche, ces derniers étant généralement inexistantes. De ce point de vue, on peut noter que ces multinationales ne cherchent pas à participer au dialogue social sectoriel lorsqu'il existe, ni à l'encourager lorsqu'il n'existe pas.

Par ailleurs, si certaines des entreprises se sont soumises avant la lettre à l'obligation de créer des comités d'entreprise européens, c'est davantage avec l'ambition de s'affranchir des contraintes imposées par la directive de 1994. De fait, ces comités apparaissent davantage comme des chambres d'enregistrement. Ils ont, en effet, très peu de moyens pour fonctionner, ne se réunissent qu'une fois par an et leurs réunions consistent plutôt en la diffusion d'informations de base qu'en de véritables procédures d'information économique et de consultation. Enfin, fait significatif, seules les organisations reconnues comme représentatives par la CES sont admises à y siéger. Ce choix exclut de nombreuses filiales des pays de l'Est dont les salariés sont organisés dans des syndicats indépendants.

Dans ces conditions, l'action syndicale s'avère extrêmement difficile à développer dans les filiales et elle n'est pas non plus relayée au niveau international. Le tableau ci-dessous récapitule les principales données en la matière pour les filiales des pays de l'Est de chaque entreprise.

**Tableau 3 : Caractéristiques des relations professionnelles des filiales bulgares, hongroises et polonaises des multinationales marquées par un processus de cloisonnement**

	Banques		Grande distribution			Hôtellerie
	B	F	C	G	D	H
<b>Syndicalisation</b>	Non		Oui, faible			Non
<b>Représentation locale du personnel</b>	Non		Non			Oui
<b>Accords d'entreprise</b>	Non		Oui	Oui en Hongrie	Non	Oui
<b>Accords sectoriels</b>	Non pour Bulgarie et Pologne En négociation en Hongrie		Non	Non	Non	Non
<b>Comité d'entreprise européen</b>	Oui (délégués choisis)		Oui	Oui (délégués choisis)	Non	Oui

Source : CONTREPOIS *et al.*, 2009.



Ce processus de cloisonnement correspond en grande partie à la stratégie d'évitement ou d'évitement du dialogue social que DELTEIL et DIEUAIDE (2010) ont identifiée, de manière marginale dans leur échantillon d'entreprises industrielles, en analysant l'attitude des directions des multinationales à l'égard de leurs comités d'entreprise européens (5). Les auteurs notent que l'activité de ces comités est quasiment inexistante, ce qui témoigne d'une « forte réticence à faire usage de ces instances pour éviter de s'engager dans un dialogue social à l'échelle transnationale ».

## Intégration

Le processus d'intégration est, au contraire, le fait d'entreprises connaissant le plus souvent une forte implantation syndicale, avec des syndicats actifs ayant déjà développé entre eux des relations internationales. Il correspond à une stratégie offensive de développement des institutions représentatives du personnel nationales et internationales, au travers de laquelle les directions d'entreprise tentent de canaliser l'expression syndicale.

Comme dans les autres entreprises, les directions locales de chaque filiale ont des marges de manœuvre importantes et développent une gestion des relations humaines et des relations professionnelles largement inspirées de la législation et des pratiques locales. Mais d'importants moyens matériels et logistiques sont parallèlement mis en œuvre dans l'objectif de développer une dynamique de dialogue social qui se veut formatrice pour l'ensemble des représentants du personnel à tous les niveaux. Il s'agit, ce faisant, de désamorcer les conflits qui pourraient naître. Dans cette perspective, l'approche internationale est perçue comme un moyen de sensibiliser les représentants du personnel aux contraintes gestionnaires.

Les syndicats et les institutions de ces entreprises bénéficient donc de droits et de facilités plus importants que dans d'autres entreprises. La différence apparaît de manière sensible dans les comités d'entreprise européens où des efforts importants sont réalisés pour faciliter la communication entre les représentants.

Deux entreprises multinationales de notre échantillon s'inscrivent clairement dans cette stratégie, l'entreprise d'assurances A et l'entreprise E. Elles constituent deux cas très différents, l'une étant une grande compagnie d'assurance privée, tandis que l'autre est une grande entreprise nationale du

secteur de l'énergie. La première a toujours été une entreprise privée, dont la direction a impulsé une véritable stratégie en matière de dialogue social, tandis que la politique sociale et le système de relations professionnelles de la seconde ont largement été modelés par son statut d'entreprise publique.

Par ailleurs, ces deux entreprises appartiennent à des secteurs très différents. Le secteur des établissements financiers est l'un des secteurs du tertiaire où l'implantation syndicale est la plus forte, mais le taux de syndicalisation y est bien moins important que dans le secteur de l'énergie. La tradition syndicale y est, par ailleurs, relativement différente, le secteur des établissements financiers ayant été davantage marqué par les courants réformistes. Cette différence est encore plus accusée dans les pays d'Europe centrale et de l'Est, où le secteur des assurances apparaît comme un secteur émergent.

De fait, si la syndicalisation est relativement développée dans les filiales de l'entreprise E en Pologne et en Hongrie, ce n'est pas du tout le cas dans celles de l'entreprise A. La représentation du personnel est du coup assez différente dans les deux cas : syndiquée, plutôt structurée et conservant des acquis de la période ayant précédé la transition dans les filiales de l'entreprise E ; non syndiquée et sans héritage dans les filiales de l'entreprise A.

**Tableau 4 : Caractéristiques des relations professionnelles des filiales bulgares, hongroises et polonaises des multinationales marquées par un processus d'intégration**

	Assurance	Énergie
	A	E
<b>Syndicalisation</b>	Inexistante	Forte
<b>Représentation locale du personnel</b>	En cours de structuration, non syndiquée	Structurée, syndiquée
<b>Accords d'entreprise</b>	Peu	Oui
<b>Accords sectoriels</b>	Non	Oui
<b>Comité d'entreprise européen</b>	Oui	Oui
<b>Accord responsabilité sociale</b>	En projet	Oui

Source : CONTREPOIS *et al.*, 2009.

Le point commun de ces deux entreprises réside, en revanche, dans leur démarche de développement des institutions internationales et, en premier lieu, du comité d'entreprise européen. À bien des égards, le développement de celui-ci accompagne l'internationalisation des entreprises. Ainsi, pour des raisons stratégiques, l'élargissement du périmètre des deux comités d'entreprise européens a immédiatement été envisagé avec le rachat d'entreprises dans les pays de l'Est. Dans le cas de l'entreprise E, cet élargissement est intervenu dès 2001, trois années avant qu'une directive ne le rende obligatoire.

(5) Il s'agit de la seconde recherche financée par la DARES, dans le cadre de l'appel d'offre « Les entreprises multinationales françaises et les relations professionnelles dans les pays d'Europe centrale et orientale », qui donne lieu à trois autres articles dans ce numéro de la revue *Travail et Emploi* : cf. plus loin Violaine DELTEIL, Patrick DIEUAIDE (pp. 39-51 et 53-65) et Guy GROUX (pp. 67-76).

Par ailleurs, ces deux comités européens sont dotés de moyens conséquents pour fonctionner : nombre important de délégués (cinquante-cinq délégués titulaires pour l'entreprise A, trente-neuf pour l'entreprise E contre une vingtaine pour les autres entreprises), financement de deux réunions par an, mise en place d'une traduction simultanée dans plusieurs langues à chaque réunion, locaux spécifiques alloués par la maison-mère en France, prise en charge de voyages pour les membres du comité exécutif.

À côté du comité d'entreprise européen, la négociation d'un accord international sur la responsabilité sociale prend une place importante dans les deux entreprises. Cette négociation est encore à ses débuts dans l'entreprise A. Elle a, en revanche, débouché sur un accord international et sur la mise en place d'un comité de suivi de l'accord dans l'entreprise E. Au-delà, de l'objectif immédiat – créer des normes plancher applicables dans toutes les filiales du groupe – la négociation de l'accord est également une occasion supplémentaire pour les représentants du personnel en place dans les différents pays de créer des liens entre eux.

Si les entreprises marquées par un processus d'intégration sont minoritaires dans notre échantillon d'entreprises de services, nous pouvons constater qu'elles sont au contraire majoritaires dans l'échantillon de grands groupes industriels constitué par DELTEIL et DIEUAIDE (2009). Ils les évoquent tout d'abord lorsqu'ils décrivent la stratégie de coordination transnationale des directions des ressources humaines de ces entreprises. Ils notent alors que les comités d'entreprise européens s'intègrent à une politique de contractualisation affirmée et jouent un rôle de levier stratégique pour la production de règles et dispositifs (chartes, déclarations, accords transnationaux, comités d'expertise et de suivi...) étroitement articulés à la politique RH monde.

Les auteurs évoquent également des éléments de la stratégie intégratrice au travers de ce qu'ils identifient comme une stratégie « d'acculturation des équipes syndicales ». Ils constatent notamment que le comité d'entreprise européen est « conçu par nombre des directions rencontrées comme une enceinte susceptible de « former » les syndicalistes aux « réalités économiques » et aux problématiques de management dans une optique de légitimation des choix managériaux ».

## **L'impact des stratégies d'internationalisation des relations professionnelles sur l'action syndicale**

En première analyse, l'impact sur l'action syndicale des deux stratégies d'internationalisation des relations professionnelles présentées ci-dessus apparaît relativement clair : plus nous sommes

dans le cadre d'un processus de cloisonnement et plus le pouvoir des organisations syndicales dans chaque établissement dépend de facteurs locaux, plus également la mise en place d'une stratégie syndicale internationale se révèle difficile. Plus, au contraire, nous sommes dans le cadre d'un processus d'intégration et plus le pouvoir des organisations syndicales locales peut être soutenu et renforcé par les échanges développés dans le cadre des institutions de représentation internationales.

### **Stratégies d'entreprises et pouvoir syndical local**

Dans les entreprises marquées par un processus de cloisonnement, les moyens alloués aux comités d'entreprise européens sont extrêmement faibles : peu de délégués, une seule réunion chaque année, un budget restreint ne permettant de couvrir qu'à la marge les frais de traduction et les déplacements des délégués – par exemple, celui de la banque B est de 7 500 euros par an. Le résultat est que les syndicalistes de ces entreprises ont très peu de contacts entre eux d'un pays à l'autre. Les problèmes de langue apparaissent souvent insolubles en dehors des réunions du comité d'entreprise européen couvertes par une traduction professionnelle et rendent la communication entre délégués très difficile. Ainsi que le souligne un délégué français de l'entreprise de grande distribution G : « Nous nous voyons une fois par an et chacun rentre chez soi. Nous communiquons très peu entre chaque réunion, notamment du fait des obstacles linguistiques. Les traducteurs ne sont présents qu'au moment des réunions. Le reste du temps, la communication est donc difficile. Ainsi, par exemple, Solidarnosc a tenté de me contacter, mais nous n'avons jamais réussi à trouver quelqu'un capable de traduire le polonais en français et *vice et versa*. »

Dans les entreprises ayant développé une stratégie intégratrice, au contraire, les importants moyens alloués par la direction au comité d'entreprise européen renforcent des relations syndicales internationales parfois déjà établies de longue date. Que ce soit dans l'entreprise E ou dans l'entreprise A, les deux réunions annuelles du comité d'entreprise européen, la mise en place de structures de direction pour cette institution – secrétariat et bureau –, le budget couvrant de nombreux déplacements, frais de fonctionnement et des frais de traduction dans plusieurs langues lors des réunions ont nettement accéléré la constitution d'une équipe syndicale internationale.

Ce processus a indéniablement un effet d'entraînement important sur la mise en place des institutions représentatives locales dans les filiales des pays hôtes. Ainsi, dans l'entreprise A, par exemple, la décision d'intégrer des délégués des pays de l'Est au sein du comité d'entreprise européen a motivé la recherche de candidats locaux,

devant impérativement émaner de comités d'entreprise locaux qui ont donc été mis en place pour la circonstance.

La constitution d'équipes syndicales internationales semble également conforter les implantations syndicales locales là où elles existent. La vigilance quant au respect du droit syndical est, en effet, bien plus importante dans les entreprises à stratégie intégratrice. Un exemple notable nous en a été donné par les représentants du personnel de l'entreprise E. Juste après l'acquisition d'un établissement en Pologne, en effet, un directeur français avait été nommé. Celui-ci s'était distingué par une stratégie de management particulièrement dure et avait purement et simplement supprimé les droits préexistants en matière de représentation du personnel. Les représentants syndicaux de l'établissement n'ont pas hésité à faire appel aux dirigeants syndicaux français du comité d'entreprise européen ; lesquels ont interféré auprès de la direction française du groupe. Le directeur de l'établissement polonais a finalement été remplacé et les droits locaux en matière de représentation ont été rétablis.

Dans les entreprises multinationales marquées par un processus de cloisonnement, en revanche, le comité d'entreprise européen ne joue aucun effet d'entraînement sur le développement des institutions représentatives locales requises par les directives européennes. Nous avons ainsi pu constater que la législation européenne sur les comités d'entreprise était difficilement respectée dans les filiales des pays d'Europe centrale et orientale de ces entreprises. Par ricochet, l'impact des structures internationales sur le développement des mouvements syndicaux locaux est également très faible. L'importance des bases syndicales locales reste plus étroitement dépendante du contexte des relations professionnelles existant dans les pays hôte.

Dans ces entreprises multinationales, enfin, les directions locales restent assez libres d'agir comme elles l'entendent en matière de gestion de la main-d'œuvre. Dans les entreprises à gestion intégrée, au contraire, une vigilance syndicale se développe. Dans les entreprises de production et de distribution d'énergie E et d'assurance A, une dynamique d'action internationale semble d'ailleurs se mettre en place, *via* le comité d'entreprise européen. La manifestation pour l'emploi organisée par les salariés des filiales polonaises des entreprises multinationales françaises devant l'ambassade de France à Varsovie le 14 juillet 2005 en est une bonne illustration. Plusieurs représentants du comité d'entreprise européen de l'entreprise E y avaient participé.

Cette dynamique d'action internationale est appuyée dans l'entreprise E par l'existence d'un accord international sur la responsabilité sociale d'entreprise, signé en 2005. Cet accord couvre de nombreux aspects de la relation d'emploi, édictant des principes sur des sujets comme l'égalité

professionnelle ou les mesures d'accompagnement destinées aux salariés victimes des restructurations, par exemple. Il constitue un cadre de référence et sa mise en œuvre intervient dans le cadre de la subsidiarité, c'est-à-dire que les engagements pris dans l'accord s'appliquent dans tous les pays concernés, selon les modalités les mieux adaptées localement. Il prévoit la mise en place d'un « Comité de dialogue social sur la responsabilité sociale du groupe » (CRDS) chargé de veiller à la mise en œuvre de ses dispositions. Ce comité est présidé par le président de l'entreprise E et est composé de représentants du personnel des différentes filiales. Parmi eux, dix sont français, deux sont hongrois et deux sont polonais. Les fédérations internationales qui ont signé l'accord sont également habilitées à siéger au sein du CRDS : *The International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Unions* (ICEM), *Public Services International* (PSI), l'Organisation internationale de l'énergie et des mines (OIEM) and *the World Federation of Industry Workers* (WFIW).

### **Des effets de reconfiguration des relations professionnelles en France**

La mise en place d'une telle institution n'est toutefois pas dénuée d'ambiguïté. Elle s'inscrit, en effet, dans la vaste entreprise de recomposition de ses relations professionnelles françaises entamée par l'entreprise E au cours des années 1990. Jusque-là organisées à partir de puissantes institutions paritaires dominées par la CGT, ces dernières sont en train d'être remodelées pour intégrer la pratique désormais dominante de la négociation d'entreprise. La direction du groupe tente ce faisant de faire évoluer le paysage syndical afin de se doter de partenaires qu'elle estime « plus constructifs » (TIXIER, 2000). Dans ce contexte, le comité de dialogue social sur la responsabilité sociale du groupe apparaît pratiquement comme une institution concurrente du comité d'entreprise européen et des autres institutions nationales.

De manière plus générale, les institutions internationales constituent de véritables défis pour les organisations syndicales qui doivent y trouver la voie d'une nouvelle expression, sans pour autant délaisser les enjeux locaux. L'une des difficultés souvent évoquée en France renvoie à l'unité syndicale « forcée » vers laquelle les organisations sont souvent contraintes de s'acheminer pour trouver les bases d'un dialogue avec leurs homologues étrangers. Cette unité, qui se réalise le plus souvent à partir des normes plancher les plus répandues, a un impact encore difficile à mesurer sur l'action syndicale au sein de la maison-mère. Quoi qu'il en soit, il est clair que les apprentissages institutionnels en train de se réaliser suscitent d'importants débats au sein des organisations. Ainsi, par exemple, dans l'entreprise A, les dirigeants français du comité d'entreprise européen expliquent que celui-ci

apparaît largement instrumentalisé par la direction du groupe, aux yeux de nombreux syndicalistes.

Les tensions entre représentants des instances nationales, appareils syndicaux et représentants des instances internationales sont d'autant plus fortes que les comités d'entreprise européens et plus largement les instances internationales sont aujourd'hui devenus les principaux rouages devant être mobilisés pour agir en matière d'emploi et de conditions d'emploi dans un contexte d'économie mondialisée et de « dumping social ». Or, ces derniers n'ont qu'un pouvoir d'action très limité, ne constituant souvent que des chambres d'enregistrement des informations que les directions d'entreprises veulent bien leur donner.

\*  
\* \*

Les deux types de processus mis en évidence par nos travaux – cloisonnement ou au contraire intégration – apparaissent davantage liés aux stratégies de gestion des relations professionnelles développées par les multinationales qu'à tout autre facteur. L'effet secteur apparaît, en effet, relativement limité. La comparaison des résultats de nos propres travaux avec ceux de DELTEIL et DIEUAIDE (2010) semble montrer que les processus d'intégration apparaissent plus fréquemment dans les entreprises industrielles que dans les entreprises de service. Cela renvoie certainement à ce que l'industrie comprend les bastions historiques de l'action syndicale et s'appuie sur une longue tradition de gestion des relations professionnelles. À cet égard, l'entreprise de production et de distribution d'énergie E, classée dans notre échantillon comme entreprise de service, est très proche en réalité des entreprises industrielles. Dans cet univers, l'entreprise d'assurances A fait plutôt figure d'exception. Il est remarquable, par ailleurs, que toutes les autres entreprises de service, qui sont marquées par des processus de cloisonnement, fonctionnent dans des secteurs marqués par des traditions très différentes en matière d'organisation des relations professionnelles.

Le rôle joué par les systèmes de relations professionnelles locaux dans les pays hôtes semble également limité. Ainsi par exemple, le secteur de l'hôtellerie traditionnelle se caractérisait par une forte structuration de ses relations professionnelles dans les pays d'Europe centrale et de l'Est. Il n'empêche que la stratégie de contournement des organisations syndicales développée par l'entreprise H dans les établissements qu'elle a rachetés est devenue prépondérante et participe à un processus global de cloisonnement. Inversement, l'entreprise d'assurances A a racheté des établissements faiblement syndiqués, dans un secteur qui n'est encore

qu'émergent en Europe centrale et orientale. Malgré tout, les nouveaux établissements ont été immédiatement intégrés dans la stratégie de gestion des relations professionnelles de cette entreprise. Dans ces deux cas, la force des organisations syndicales n'a constitué ni un obstacle, ni un élément facilitateur.

Enfin, les deux processus ont un impact très différent sur le cours de l'évolution des relations professionnelles dans les filiales. Le premier, axé sur un comportement de cloisonnement entre établissements, a plutôt pour résultat de maintenir des différences importantes en matière de gestion des relations professionnelles au sein de chaque filiale. Ces dernières sont alors largement déterminées par la législation du pays hôte, en relation avec l'histoire sociale de l'entreprise. La seconde approche, intégratrice, a, au contraire, un impact sur la nature des relations professionnelles au sein des différentes filiales. Ces dernières peuvent tendre à s'harmoniser entre elles et une culture de la représentation du personnel pourrait ainsi émerger au-delà des frontières. Dans ce dernier cas, les comités d'entreprises européens et/ou les nouvelles institutions de dialogue social international s'avèrent devenir des espaces de travail communs fructueux, ouvrant de nouveaux horizons pour l'action syndicale internationale. Ce constat valide dans une certaine mesure l'hypothèse émise par WALLACE (2000) quant à « l'inventivité institutionnelle » des comités d'entreprise européens. Cet auteur suggérait que dans certaines multinationales opérant dans les pays de la Communauté européenne, les comités d'entreprise européens ont émergé comme des acteurs internationaux incontournables.

Dans ces configurations, qui sont les plus dynamiques en la matière, on observe parallèlement la mise en place d'une dichotomie au sein même des équipes syndicales nationales, séparant l'action conduite sur le plan local et l'action conduite sur le plan international. Dans les entreprises multinationales où les institutions de représentation internationales sont utilisées par les directions comme des moyens d'agir sur la nature des relations professionnelles locales, le résultat apparaît donc ambigu. Indéniablement, les moyens alloués au comité d'entreprise européen ont un impact sur l'ensemble de l'appareil de représentation du personnel à tous les niveaux de la multinationale. Indéniablement aussi, ces moyens facilitent le développement d'une action syndicale internationale. Mais, dans le même temps, les nouvelles contraintes institutionnelles induites par le fonctionnement des comités d'entreprise européens et des comités de dialogue sur la responsabilité sociale de l'entreprise obligent les syndicats, tant dans les pays d'origine que dans les pays hôtes, à trouver de nouvelles voies pour s'organiser et pour préserver leur indépendance.

## Bibliographie

- BOURQUE R. (2005), *Les accords-cadres internationaux (ACI) et la négociation collective internationale à l'ère de la mondialisation*, document de travail, Institut international d'études sociales, 37 pages, disponible sur: <http://www.ilo.org/public/french/bureau/inst/download/dp16105.pdf>
- COMMISSION EUROPÉENNE (2003), *Les relations du travail en Europe 2002*, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, disponible sur: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=575&langId=en>
- CONTREPOIS S., JEFFERYS S. (dir.) (2009), *Dans quelle mesure le modèle de relations sociales français est-il transférable? Les multinationales françaises et leur influence sur l'évolution des relations professionnelles en Bulgarie, en Hongrie et en Pologne*, rapport pour la DARES, WLRI, mars 2009.
- DELTEIL V., DIEUAIDE P. (2010), «Les comités d'entreprise européens: entre outils de gestion et instance de régulation transnationale. Résultats d'enquête auprès de huit firmes multinationales françaises», *Travail et Emploi*, n° 123.
- DELTEIL V., DIEUAIDE P. (dir.) (2009), *Les relations professionnelles à l'épreuve de l'élargissement. L'Est: nouveau laboratoire des relations sociales?*, Rapport pour la DARES, Paris III, mars.
- DRESSEN M., ROUX-ROSSI D. BLAUSTEIN E. (1997), *Restructuration des banques et devenir des salariés*, Paris, La Documentation française.
- FONDATION EUROPÉENNE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL (2007), *Foundation research on European works councils 1994-2006* (Dublin: European Foundation), disponible sur: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef06108.htm>
- FODOR G.T., NEUMANN L. (2005), *EU information and consultation Directive implemented*, *European Industrial Relations Observatory On-line*, 31 mai 2005, disponible sur: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/05/feature/hu0505102f.htm>
- FREDGE C. (2002), "Understanding union effectiveness in Central Eastern Europe: Hungary and Slovenia", *European Journal of Industrial relations*, Vol. 8 number 1, pp. 53-76
- GAULT F. (2005), «Les atouts des CE ont conquis les Polonais», *Entreprise & Carrières*.
- IANKOVA E., TURNER L. (2004), "Building the New Europe: Western and Eastern Roads to Social Partnership", *Industrial Relations Journal* (35) pp. 76-92.
- MEARDI G. (2004), "Short circuits in Multinational Companies: The extension of European Works councils to Poland", *European journal of Industrial Relations*, 2004, 10-2.
- MEARDI G. (2007), "More voice after more exit? Unstable industrial relations in Central Eastern Europe", *Industrial relations journal* 38:6, pp. 503-523.
- MEARDI G. (2008), *Les transferts sociaux des multinationales aux PECO. Les modèles sociaux européens à l'épreuve de la stratégie des multinationales ouest-européennes implantées dans les pays d'Europe centrale et orientale*, Paris.
- OST D. (2000), "Illusory tripartism in Eastern Europe: neo-liberal tripartism and postcommunist class identities", *Politics and Society*, Vol. 28 n°4.
- TIXIER P.-E., DUCLOS L. (2000), *Système de relations professionnelles. EDF-GDF: une entreprise publique en mutation*, Paris, La Découverte.
- VAUGHAN-WHITEHEAD D. (2003), *EU enlargement versus social Europe: the uncertain future of the European social model*, Edward Elgar.
- WALLACE H. (2000), "Europeanisation and Globalisation: Complementary or Contradictory Trends?" *New Political Economy* 5(3): pp. 369-382.
- WIERINK M. (2006), *Les relations professionnelles dans les pays d'Europe centrale et orientale au tournant de l'entrée dans l'Union européenne. Survey de littérature*, documents d'études de la DARES, Ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement.